

KAUCSEK György-TERNOVSZKY Ferenc

## EMBER KÖZPONTÚ VEZETÉS

Az ember központú vezetés lényege a szerzők megfogalmazásában a támogató vezetésnek, a szoros és nyitott szervezeti struktúrának, valamint a decentralizált stratégiájú tervezésnek a szinergiája. A modellt tanulmányukban mindenekelőtt a hatalom, a feladat, az érdekegyeztetés és az azonosulás fogalmaira építkezve mutatják be.

Az állandó változáson és megújuláson alapuló mai világgazdaságban a vállalati vezetők számára a legnagyobb kihívás a lehető legrugalmasabb szervezet létrehozása. Olyan hatékony, tanuló szervezeteket igyekeznek alakítani, amelyek képesek gyorsan változtatni a felépítésükön, és a forrásokat a lehetőségek és a korlátok figyelembevételével újra felosztani. E vállalati szervezet két kulcseleme: a tágran értelmezett piacközpontság (a kiszolgált piac zsarnokságát elkerülve) és a vállalkozó, kezdeményező szellem. Ezek fenntartása és eredményes alkalmazása nem valósítható meg a *támogató vezetés, a szerves és nyitott szervezeti struktúra* (amely decentralizált, alakítható és többféle munkafelelősséggel és sűrű oldalági kommunikációs folyamatokkal rendelkezik) és az egységre, egyénre lebontott jövőképpé, *decentralizált stratégiájú tervezés* szinergikus hatása nélkül.

A rugalmasság fokozott követelményének kihívásával egyetlen szervezet sem képes sikeresen megbirkózni az egyéni és csoportos „cselekvési és döntési játéktér” jelentős mértékű növekedése nélkül. Ennek megvalósítása érdekében számos megoldási lehetőség kínálkozik, amelyek közül a legtipikusabbak azok, amikor a vertikális hierarchiát horizontális hálózattal helyettesítik azzal a céllal, hogy a hagyományos funkciókat összekapcsoló munkacsoportokat hozzanak létre („lelapítják a piramist”), valamint stratégiai szövetséget kötnek a szállítókkal és vevőkkel, sőt még a versenytársakkal is. A menedzsment legfőbb törekvése az, hogy rangtól, beosztástól feladattól függetlenül minden alkalmazott megértse

és elfogadja a vállalat stratégiai küldetését. Jack Welch, a General Electric vezérigazgatója a következőképpen fogalmazta meg álmát az új szervezeti modellről: „A szervezeti korlátok nélküli vállalat az, amelyben lebontjuk azokat a falakat, amelyek elválasztanak bennünket egymástól a vállalaton belül és a döntő fontosságú fogyasztóinktól, partnereinktől. Meg kell szüntetni, illetve csökkenteni kell a hagyományos funkciók közötti korlátokat, a megkülönböztetést a hazai és külföldi működés között, el kell kerülni vagy törölni kell az olyan csoport címkézéseket mint vezetők, fix fizetésű vagy órabéres alkalmazottak.”

A rugalmatlanságot okozó korlátok lebontása azonban nem jelenti azt, hogy semmi nem lép a helyükbe. Az új korlátok, határok – ellentétben a régiekkel, amelyek szervezeti formában, hierarchiában, funkciókban stb. jelentek meg – sokkal inkább pszichológiaiak. (Régebben a posztok alapján viszonylag pontosan lehetett tudni, hogy pl. kinek mekkora a befolyása, hatalma, mi a feladata.) Mindezek a tendenciák jól tettenérhetők az olyan metaforikus kifejezésekben és jelmondatokban, mint pl.: „A különbségek az emberekben vannak”, (Electrolux) „Együttműködés korlátok nélkül” (GE). Az új határokat nem lehet megismerni a szervezeti ábráról, hanem csak a vezetők és alkalmazottak viselkedés- és gondolkodásmódjából. Mivel ezek az új határok annyira mások mint az eddig megszokottak, ezért a legtöbb menedzser számára láthatatlanok. A legnagyobb kihívás ezért az, hogy a főnökök és beosztottak, és az azonos beosztású munkatársak között újra meg újra létrejövő kapcsolatok



alapján ezeket a „határokat“ hogyan lehet felismerhetővé tenni a menedzserek számára. A felsővezetőknek kell kulcsszerepet vállalniuk abban, hogy miként lehet átállítani a vállalatot a régi „stratégia-szervezet-rendszer“ megközelítésből az új, a „cél-folyamat-emberek“ kapcsolaton alapuló működésbe, amit „ember központú“ (people-oriented management) vezetési rendszerként definiálnak. Az új vezetési módszer döntően a munkatársak szakmai készségeinek és szervezeti magatartásának folyamatos és együttes fejlesztésén alapul. A General Electric pl. olyan ún. „workout“ öszejövételeket rendszeresített, ahol figyelmen kívül hagynak minden szokásos vállalati bölcsességet, korábbi feltevést, elméleti modellt vagy szabályt. Ehhez természetesen hitelesen és közérthető módon kell közvetíteni a dolgozók felé az intézkedéseket (ennek elősegítésére sokszor pszichológust is alkalmaznak), és olyan bizalmi kapcsolaton alapuló párbeszédessé környezetet kell teremteni, ahol mindenféle téma felmerülhet anélkül, hogy valakinek félnie kellene a büntetéstől, és ahol a vezetőknek elképzelésekkel vagy megoldásokkal válaszolniuk is kell a problémákra.

Az új, rugalmas vezetési rendszer bevezetése nem jelenti azt, hogy a régi szervezeti korlátok azonnal teljesen eltűnnek, hanem hogy egyre inkább a tudati, pszichológiai tényezők veszik át a helyüket. Noha a munkaszerepeket egyre kevésbé a formális szervezeti struktúra határozza meg, ez korántsem jár azzal, hogy az egyéni befolyás, a hatalom, a képességek és a perspektívák mértékében meglevő különbségek egyszerűen eltűnnek. A korábbi korlát jellegük azáltal szűnik meg, hogy e különbségeket figyelembe véve gondolják át azt, hogy a különböző funkciókra szerveződő munkacsoporton belül kínálkozó szereplehetőségek közül kinek milyen szerepet kell eljátszani, és a megfelelő időben kivel és milyen kapcsolatokat kell fenntartani a szervezet innovatív és hatékony működéséhez.

Természetesen mindezek a jó munkakapcsolatok nem alakulnak ki automatikusan, hanem csak tudatos és jól felkészült vezetői munka következményeként. Képzeljük el pl. azt az egyszerű esetet, amikor egy munkás, komolyan véve a vállalatvezetés csoportmunka iránti elkötelezettségét, együttműködési szándékából kérdéseket tesz fel az üzemmérnöknek (mivel a mérnök kollégája akar lenni, azt gondolva, hogy szorosabban együttműködve sokkal eredményesebbek tudnának lenni), pl. azzal kapcsolatban, hogy hogyan és milyen szempontok szerint hozza

meg döntéseit, vagy melyek azok a kritériumok, amelyek alapján jóváhagyja a változtatásokat a tervrajzon. És akkor gyakran mi történik? A mérnök mást „hall ki“ a munkás kérdéséből, nem egyszerű információigényt vagy segíteni akarást, hanem a tekintélye elleni burkolt támadást. Ezért a válasza bizonytalan és elutasító lesz, világossá téve azt, hogy nem méltányolja a dolgozó feltett kérdéseit. A munkás pedig ahelyett, hogy megpróbálna utánajárni annak, hogy mi az oka a mérnök viselkedésének, az egyszerű dolgozó lenézéseként könyveli el magának az esetet. A sikertelen és eredménytelen találkozás fő oka, hogy egyikük sem volt képes a kapcsolatuk rendezését nehezítő pszichológiai korlátok átlépésére.

Valójában tehát a rugalmas szervezetek – vitathatatlan előnyeik mellett – működési zavarokra és konfliktusokra is alkalmat adnak, de erre kellően fel kell és fel lehet készülni. A rugalmas vállalatok vezetőinek meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „útjelzők“ felismerését és alkalmazását a társas kapcsolataikban és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is. Természetesen sok a még megoldandó és vitatható kérdés a modellel kapcsolatban, de a trend – úgy tűnik – tartósan ebbe az irányba tart.

Az „ember központú“ szervezeti modell feben levő, tudati határai közül a legfontosabbak – a hatalom, a feladat, az érdekegyeztetés és az azonosulás. (1. ábra)

☞ A hatalom „határai“: Ki mivel van megbízva?

☐ Hogyan vezessünk úgy, hogy közben nyitottak maradjunk a kritikára?

☐ Miként kövessük úgy a vezetőt, hogy közben kihívásoknak is kitegyük őt?

A hatalom határai a hagyományos szervezetekben világosan elkülönülnek a szervezeti posztok szerint, az új típusú rugalmasabb szervezetben ez az éles elhatárolódás megszűnik. Az, hogy ki mivel van megbízva – és ezen belül az utasítás és végrehajtás rendje – a jogkörök átjárhatósága miatt már nem olyan könnyen átlátható. A szervezeteknek a kapcsolati formák széles skáláját, így pl. több területet magukban foglaló bizottságokat, integrátor szerepeket, megosztott adatbázisokat és mátrix szervezeteket kell, hogy alkalmazzanak ahhoz, hogy bátoríthassák az informális ismeretek megosztását és megvitatását. Nem tűnik el a vezető és beosztott kategória, de közelebb kerülnek egymáshoz, a döntési jogok és a felelősségek „közősebbé“ válnak. A formális



vezető is lehet tagja egy olyan teamnek, amelyet nem ő vezet, illetve javasolhatja neki, hogy kapcsolódjon be egy munkacsoport munkájába, pl. annak kritikus fázisában. A vezető beállítódására az a jellemző, hogy nyitott minden beosztotti kritikára, és elősegíti a munkatársak bekapcsolódását a vezetésbe, míg a beosztottak törekvése az, hogy kövessék a vezetőt, de úgy, hogy egyúttal lehetőleg minél több új kihívással szembesítsék őt. Ha a hatalom „határai” jól alakulnak, akkor a beosztottak, érezve a vezetők bizalmát kezdeményezőbbekké válnak, míg a vezetők számára a beosztottak támogatása és a tőlük is származó kihívások teszik lehetővé azt, hogy vezethesse őket.

Ellenkező esetben a beosztottak ellenszegülővé vagy túlzottan függővé, frusztráltakká vagy óvatosakká válnak, míg a vezetők sebezhetetleneknek érezhetik magukat, olyanoknak, akik nem tudnak hibázni és egyben gyanakvók és túlkontrolláltak is lesznek. Megjelenik a szorongás és a döntések meghozatala elhúzódik.

⇒ A feladat „határai”: Ki mit csinál?

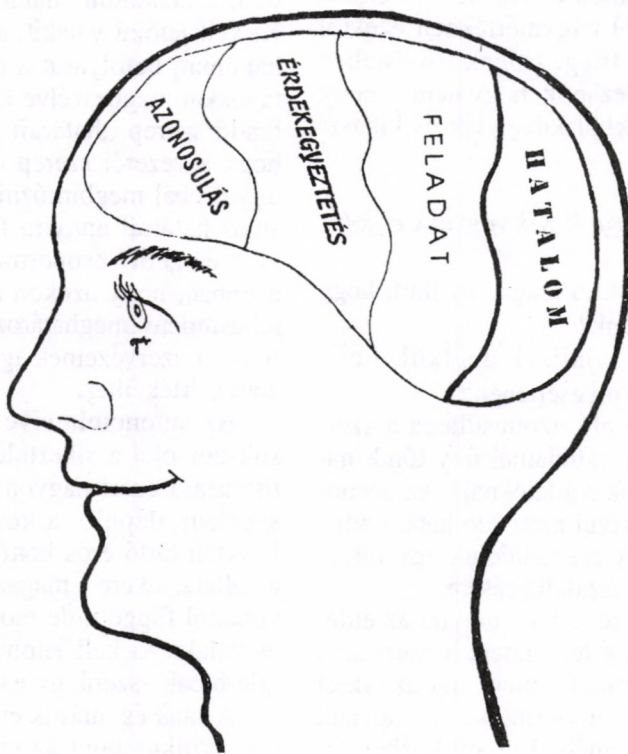
□ Hogyan támaszkodjunk azokra, akikre nincs közvetlen befolyásunk?

□ Miként szakosodjunk úgy, hogy közben megértsük mások feladatait is?

A feladatok határai sem válnak el olyan élesen egymástól, mint a hagyományos modellekben. A különböző, korábban szakmailag határozottan elkülönített területek, olyanok is mint pl. a termelés és a marketing, szorosabban érintkeznek egymással, annak ellenére, hogy egyre inkább olyan kiszolgáltatott függőségek alakulnak ki a dolgozók között, amelyben egymás szakképzettségét és erőforrásait nem képesek ellenőrizni és gyakran még megérteni sem. Az egyén teljesítményének milyensége nem független attól, amit a kollégái teljesítenek. Így, ha ugyan elsősorban a saját munkájára is koncentrálni, élő és intenzív kapcsolatban kell, hogy legyen a többiekkel, akik közreműködnek a feladat megoldásában. Ha ez a együttműködés jó, akkor az emberek ezt a másoktól való függőséget jó érzésekkel élik meg, ellenkező esetben inkompetensnek, a feladat elvégzésére képtelennek érzik magukat, sőt néha szégyellik is azt a munkát, amit csinálnak.

Az olyan vállalatok, mint pl. a Motorola, a General Electric, az Electrolux vagy a Bank One azért, hogy bátorítsák a munkatapasztalatok megosztását a szervezet tagjai között, létrehozták

1. ábra





a saját házon belüli „egyeteimeiket“. Elvárják dolgozóiktól, hogy munkaidejük egy részét olyan ismeretek megszerzésére fordítsák, amelyek nem tartoznak a szorosan vett munkaterületükhöz. Bátorítják az oldalági, a keresztfunkcionális átmozgásokat, amelyek új jártasságok megtanulására és kifejlesztésére, és jelenlegi képességeiknek és elképzeléseiknek az új munkatársakkal való megosztására ösztönzik a dolgozókat.

⇒ Az érdekegyeztetés „határai“: Mi jó van ebben számunkra?

□ Hogyan védjük meg a saját érdekeinket anélkül, hogy megsértenénk a szervezetét?

□ Miként különböztessük meg a „győztes-győztes“ és a „győztes-vesztes“ helyzeteket?

Az érdekegyeztetés során az új vezetési rendszer alapvető szemlélete, hogy miképpen lehet az egyéni érdekeket érvényesíteni úgy, hogy az ne károsítsa a szervezet hatékonyságát és összetartását. A „nyer-veszt“ stratégia helyett a „nyer-nyer“ stratégiát kísérli meg érvényesíteni. Az érdekegyeztetés kérdésfeltevése: „Mi a jó ebben számunkra“? Ez a közelítésmód jellemzi a tárgyalófeleket az alkufolyamatok során, ami párosulva az előbbiekkal, nyilvánvalóan előbb és jobb eredményt hoz, ami a munkatársak közérzetét és bizalmát fokozza.

A méltányos bánásmód és elismertség érzése a munkatársak részéről nagymértékben ezekről az alkufolyamatokról függ. Ellenkező esetben egyes csoportok úgy érezhetik, hogy nem ismerik el és a fontos döntésekből kihagyják és kihasználják őket.

⇒ Az azonosulás „határai“: Kik vagyunk és kik nem?

□ Hogyan érezzünk büszkeséget anélkül, hogy másokat leértékelnénk?

□ Hogy maradjunk lojálisak anélkül, hogy külső partnereinket megsértenénk?

A teljes közösséggel való azonosulásra a szervezeti korlátok nélküli vállalatnál úgy tűnik nagyobb az esélye a munkavállalóknak. Az azonosulás fontosságát rendkívül motiváló hatása adja. Sokan emiatt bocsátják szabadidejük egy részét önként, szívesen cégük rendelkezésére.

Az összetartozás érzése nem annyira az érdekeken, mint inkább az értékrenden, a szervezeti kultúrán keresztül teremődik meg. Azt az érzést próbálja meg kiépíteni, miszerint a „mi vagyunk a legjobb csoport“, de anélkül, hogy közben leértékelné a többi csoport hozzájárulását a közös eredményhez.

Sok helyen megtalálhatók a jó képességű, rátermett, döntésképes, vállalati egyésben gondolkodó alkalmazottak; megtalálhatók, de nem alkotnak egységes csapatot, hanem kis szigetekbe tömörülve dolgoznak. Ennek a magyarázata jó részt az egységes filozófia és stratégia hiányában rejlik. A hazai tapasztalatok szerint a céggel való azonosulás megreked a középszinten. Ennek fő okát az elterjesztendő információk és azok értelmezésének hiányosságaiban, illetve ennek elhanyagolásában látjuk.

A fenti „határok“ természetesen nincsenek elszigetelve egymástól, hanem egymással dinamikus kölcsönhatásban vannak. Következésképpen hatásukban viszonylag kiegyelítettnek, összehangoltaknak kell lenniük. Ha pl. túl sok energiát fektetnek a csoporttal való azonosulás fenntartásába (a tagok túlságosan szeretik a csoportot), akkor ezzel elnyomják a tagok közötti fontos különbségeket az egyéni képességek és perspektívák, valamint a belső feladat- és érdekhatárok között. Ha pl. nem ad az üzem-mérnök és a tervező-mérnök egymásnak ötleteket a terméktervezés, a termelékenység szempontjából, akkor a team nem képes kihasználni a különböző képességű team tagok előnyeit, és emiatt kétélyeket ébreszt a csoportmunka értelmére vonatkozóan.

Nem elég tehát csak a csoportkohéziót erősíteni, a „hatalom“ határaival is foglalkozni kell. Ki kell jelölni valakit, aki reprezentálja a vezető hatalmát, befolyását a csoportban, és a csoporttagokkal megbeszélve kell meghatározni a betöltendő szerep „határait“. A legtöbb kudarc oka, hogy a vezetői szerep eltávolításával, hiányával úgy próbál megbirkózni csoport, hogy az azonosulás határait annyira felerősíti, hogy egy más, „új“ és „elit“ csoporttá válik. Magától értetődő azonban, hogy azokon a munkahelyeken, ahol a teljesítmény meghatározóan az elkötelezettségtől függ, a szervezetnek igazodnia kell az alkalmazottak értékeihez.

Az autonómia elvesztésétől való félelem is sokszor oka a sikertelenségeknek. Az érdekek tisztázása ezért nagyon fontos. Az érdekkülönbségeken alapuló, a közösségi érzést megosztó hosszan tartó erős konfliktusokkal (pl. korábban a vállalat sikere a magasan automatizált termelési vonaltól függött, de most már nem) törődni kell, és valakit ki kell jelölni a viták és konfliktusok „tie-break“-szerű, gyors levezetésére.

A saját és mások érzéseinek a figyelembevétele kritikus pont az emberközpontú szervezetben. Csak ezen a módon lehet felfedezni azokat a határokat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az



emberek a tőlük telhető legjobbat nyújthassák. Az erősebb negatív érzések mögött nagy valószínűséggel valós szervezeti problémák állnak. Az érzések tehát fontos adatok, amelyekre az alkalmazottakat és különösen a vezetőket érzékenyíteni kell! A munkakapcsolatokban az olyan megnyilvánulások, mint pl. „utálom ezt, nem tudok produktív lenni“, „nem szeretem, ahogyan X viselkedik“, „ez nem működik“ a negatív körülmények tipikus kísérőjelenségei. A rosszul működő csoportok elemzéséből lehet leginkább megfigyeltetni a „határhibákat“.

A gazdasági eredmények szempontjából nyilvánvalóan az a gazdálkodó szervezet jobb, amelynek dolgozói a felmerült problémák kezelésében jobbak (gyorsabbak, pontosabbak stb.) és inkább megvan bennük a készség a cselekvésre (tettre-készebbek) (2. ábra). A kérdés az, hogy ennek érdekében melyek azok a legfontosabb jellemzők, amelyekről ez függ, azaz miben kell jobbnak lenni,

ill. állandóan fejlődni, változni? A kompetencia legfőbb kritériumai azok, hogy a dolgozóknak:

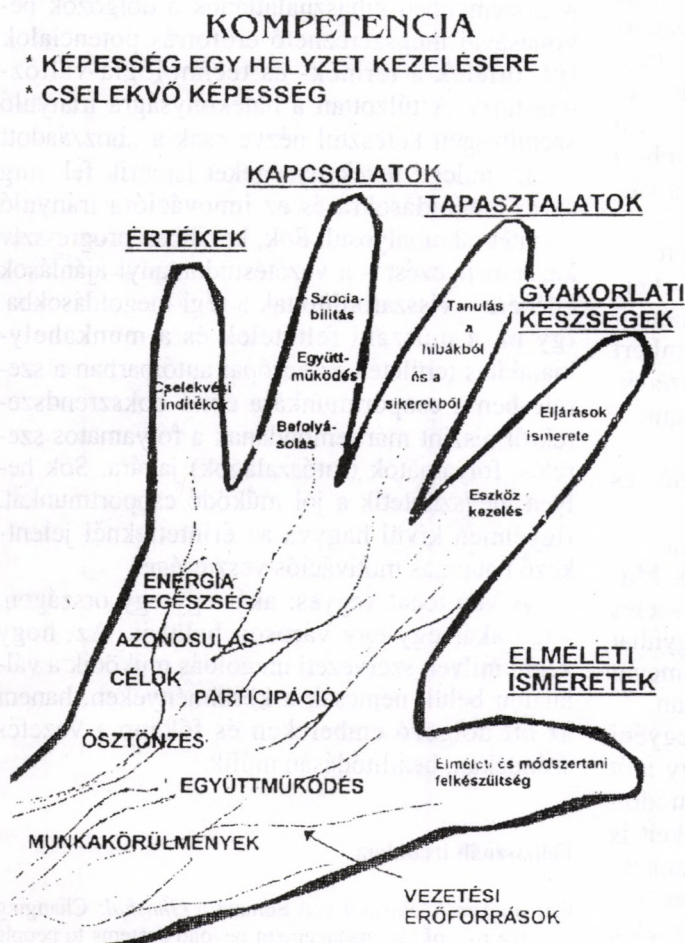
- Milyen az értékrendjük?
- Milyenek a kapcsolatalkotási készségeik?
- Milyenek az eddig szerzett tapasztalataik, mit tanultak az eddigi sikereiből és kudarcaikból?
- Milyen gyakorlati készségeik vannak, illetve milyen szakmai eljárásokat, technológiákat, technikai eszközök kezelését sajátítottak el?
- Milyen elméleti ismereteik vannak?

Az is fontos, hogy ezeknek a tényezőknek az életre keltéséhez, mozgatásához milyen egyéni energiák, motivációk és vezetési módszerek állnak rendelkezésre (egészség, hit, közösségi erő, előrelátás, anyagi és erkölcsi ösztönzés stb.)

A fentiekben leírt, kissé sarkítottan megfogalmazott elképzelések az ember központú vezetés feltételeiről, a „fej és a kéz“ összhangjának megteremtéséről csak a vezetési módszerekben bekövetkező szemléletváltozás, hangsúlyeltolódás

iránytűjeként szolgálnak. Megvalósításukat semmiképpen sem szabad kampányfeladatnak tekinteni. Évről évre értékelni kell mindazokat a konkrét vezetési-szervezési lépéseket, amelyek e törekvések szellemében történtek. A szervezeti „határ-váltásokat“ folyamatosan kell megvalósítani. Kezdetben a formális struktúra viszonylag stabil alapjára és a megosztott adatbázisokra építve lehet például új termék kifejlesztésére, stratégiai értékelésekre és új menedzsment eljárások kidolgozására időszakos project-teameket és többfunkciós csoportokat szervezni. Az olyan kérdésekben mint pl. a munkaidő kialakítása és módosítása az eddigi, az átlagemberre szabott, kötelezően előírt rutinmegoldásokat – „tervezgatókodás“ az idővel –, ki kell egészíteni az egyéni igények különbségeit figyelembe vevő, az elégedettséget fokozó megoldásokkal. Ez utóbbi vezetői szándék, igyekezet már azzal is kifejezésre juttatható, ha a dolgozó belépésekor megismerjük pszicho-szociális igényeit, pl. az „értékes“ óráit, azok tartalmának heti-havi-évszaki megoszlását. Önmagában az a törekvés, hogy a menedzsment évről évre javítani akarja az össz-

2. ábra





hangot a műszakrendek és a dolgozói igények között, kedvező hatást gyakorol a korábban említett szervezeten belüli kapcsolatokat befolyásoló pszichológiai korlátokra. Magától értetődően szükségessé válik annak széles körben való felismertetése is, hogy a nem megfelelő szervezési és vezetési viszonyok bizonyos munkahelyi inzultusok kialakulásának kedveznek, és ezek meglete mennyire károsan befolyásolja az egyéni munkavégzés és a szervezeti működés hatékonyságát. Ha pl. a vezető a vélemények szabad kifejtésének a munkavégzés eredményessége szempontjából nem tulajdonít nagy jelentőséget, akkor nagyobb az esélye annak, hogy egyesek önkényeskedéseknek, zaklatásoknak lesznek kitéve.

Az emberorientált vezetési rendszer a 90-es években kezdett terjedni, elsősorban a nemzetközi vállalatok körében. A már említett General Electric példáján túl napjaink egyik sikervállalata az ASEA Brown Boveri (A.B.B.). P. Barnevik a vállalat vezérigazgatója 1995-ben Európa menedzsment szupersztárja lett, aki ki tudta alakítani az egyéni tudásra, képességekre alapozott vezetési rendszert a gyakorlatban. A vállalat jövedelme az 1989-es 21 Mrd dollárról 1994-re 30 Mrd dollárra nőtt, miközben a létszám 15 %-kal emelkedett. Áttekintve a nemzetközi sikervállalatok menedzsmentjének fejlődését, levonhatjuk azt a következtetést, miszerint az ember, az emberi tényező előtérbe kerülése a menedzsment, a vállalat sikerének záloga.

Ugyanakkor tudnunk kell, hogy a fejlett országok gazdaságában sincsenek átlagosan elterjedve a sikeres vezetési módszerek, ott is megtalálhatók, mégpedig nagyszámban az embert figyelmen kívül hagyó „kőkorszaki” módszerek. Okaik közül most hármat emelünk ki, úgymint:

- a vezetési ismeretek hiánya,
- az emberekkel való foglalkozás idő- és energiaigénye,
- a foglalkoztatottak kiszolgáltatottsága.

A *vezetési ismeretek hiánya* nemcsak Magyarországon, de a világon is a vezetők széles körében fellelhető. Amíg valaki nem gyógyíthat orvosi diploma nélkül, addig emberek tömegét nyomoríthatják meg a vezetői ismeretek híján.

Az *emberekkel való foglalkozás*, az egyéni igények, ötletek meghallgatása is már nagy időt és türelmet igényel, hát még azok oly módon való kielégítése, hogy az a szervezet érdekeit is szolgálja. P. Barnevik évente 5.500 munkatársával találkozik és beszél egyénenként, személyesen. Nem csoda, hogy az irodájában szinte csak a hétvégén található, hét közben többnyire a

repülőgépén dolgozik, idejét a többi munkatársával tölti.

A valóság sokszínűségére és árnyaltságára utalnak azok az ún. nem-szolidáris vállalati stratégiákra utaló külföldi és hazai tapasztalatok, amelyek szerint a legalsóbb kivitelezési szinteken a foglalkoztatási flexibilitás főleg a *munkavállalók kiszolgáltatott helyzetéből* következik. A jelszó, a védőpajzs a vállalat-központ üzleti megfontolásai, amely mögé a menedzsment bújlik, amikor megmagyarázza dolgozóinak, hogy miért akarja a vállalkozói kockázatot egyre inkább rájuk hárítani. A kapacitások rugalmas kihasználásának követelménye és az egyéni időautonómia iránti igény közötti konfliktusok feloldását nem tárgyalási folyamatokkal hangolják össze. A felmérések szerint a vendégmunkások és a nem nyugat-európai munkavállalók nagyobb mértékben vannak kitéve ezeknek a kedvezőtlen munka-feltételeknek. A teljesítési kényszer és a munkaintenzitás lényegesen növekszik és egyre kevésbé vannak tekintettel az idősebbekre, betegekre vagy mások érdekeire. Messzemenően kihasználhatatlanok a dolgozók bevonásával megszerezhető erőforrás potenciálok (pl. ötletek a termék- és technológia-változtatáshoz). A túlzottan a hatékonyságra irányuló szemüvegen keresztül nézve csak a „hozzáadott érték” jellegű tevékenységeket ismerik fel, míg az új megoldásokra és az innovációra irányuló tekintet elhomályosul. Sok, korábban progresszív kezdeményezést – a vezetéstudományi ajánlások ellenére – visszafordítottak a régi megoldásokba. Így pl. a műszaki feltételek és a munkahely-kialakítás területén az európai autóiparban a szerelésben a csoportmunkára építő bokszrendszerkről részint már lemondanak a folyamatos szerelési folyamatok (futószalagok) javára. Sok helyen megszüntetik a jól működő csoportmunkát, figyelmen kívül hagyva az érintetteknek jelentőző hatalmas motivációs veszteséget.

A kép tehát vegyes: akár egy-egy országon, vagy akár egy-egy városon belül is. Az, hogy végül milyen szervezeti megoldás működik a vállalatban belül, nemcsak a körülményeken, hanem az ott dolgozó embereken és főképp a vezetés szándékán, beállítódásán múlik.

#### Felhasznált irodalom

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal: Changing the role of top management beyond systems to people in Harvard Business Review, May-June, 1995